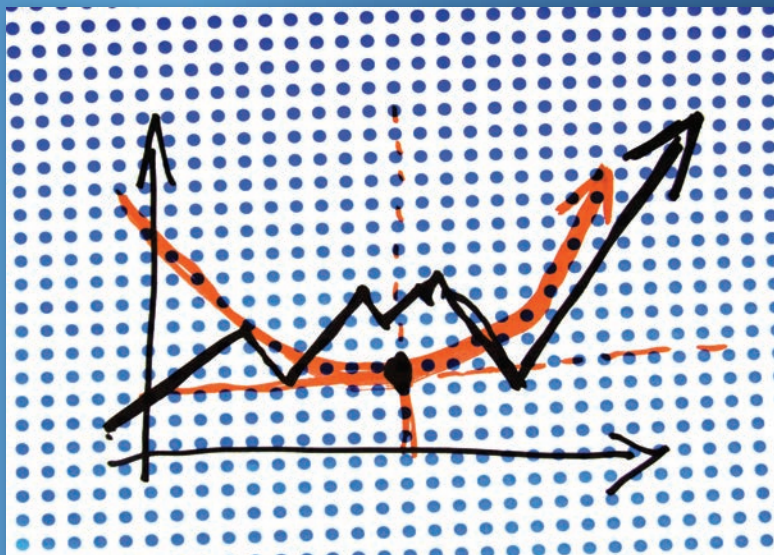


УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ



ISSN 1857-76-28

ГОДИШЕН ЗБОРНИК 2015 YEARBOOK



ГОДИНА 7

VOLUME 8

GOCE DELCEV UNIVERSITY – STIP
FACULTY OF ECONOMICS

**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ” – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**

ISSN: 1857- 7628



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
2015**

YEARBOOK

ГОДИНА 7

VOLUME VIII

**GOCE DELCEV UNIVERSITY - STIP
FACULTY OF ECONOMICS**



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
YEARBOOK
FACULTY OF ECONOMICS**

За издавачот:
Проф.д-р Трајко Мицески

Издавачки совет Editorial board

Проф. д-р Блажо Боев	Prof. Blazo Boev, Ph.D
Проф. д-р Лилјана Колева - Гудева	Prof. Liljana Koleva - Gudeva, Ph.D
Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Ристо Фотов	Prof. Risto Fotov, Ph.D
Проф. д-р Круме Николоски	Prof. Krume Nikoloski, Ph.D
Проф. д-р Еленица Софијанова	Prof. Elenica Sofijanovska, Ph.D
Доц. д-р Емилија Митева-Кацарски	Emilija Miteva-Kacarski, Ph.D
Доц.д-р Благица Колева	Blagica Koleva, Ph.D
Доц.д-р Љупчо Давчев	Ljupco Davcev, Ph.D

Редакциски одбор Editorial staff

Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Ристо Фотов	Prof. Risto Fotov, Ph.D
Проф. д-р Круме Николоски	Prof. Krume Nikoloski, Ph.D
Проф. д-р Ристе Темјановски	Prof. Riste Temjanovski, Ph.D

Главен и одговорен уредник Managing & Editor in chief

Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
--------------------------	----------------------------

Јазично уредување Language editor

Даница Гавриловска-Атанасовска (македонски јазик)	Danica Gavrilovska-Atanasovska (Macedonian)
--	--

Техничко уредување Technical editor

Славе Димитров	Slave Dimitrov
Благој Михов	Blagoj Mihov

Редакција и администрација Address of editorial office

Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип	Goce Delcev University
Економски факултет	Faculty of Economics
бул „Крсте Мисирков“ бб	Krste Misirkov b.b., PO box 201
п.фах 201, 2000 Штип, Македонија	2000 Stip, R of Macedonia



СОДРЖИНА
CONTENT

Проф.д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска, доц.д-р Весна Георгиева
Свртинов

**ВЛИЈАНИЕ НА НЕМАТЕРИЈАЛНИТЕ СРЕДСТВА ВРЗ
ПАЗАРНАТА ВРЕДНОСТ НА КОМПАНИИТЕ 7**

Проф.д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска, Ивана Ивановска Рунтева

**ФИНАНСИСКАТА РАЦИО АНАЛИЗА – ОСНОВА ЗА
ДОНЕСУВАЊЕ НА ОДЛУКИ ЗА ИНВЕСТИРАЊЕ..... 19**

Доц.д-р Илија Груевски, доц.д-р Стеван Габер

**ПРИРОДАТА И ЕФЕКТИТЕ НА ДАНОЧНАТА ИНЦИДЕНЦА
(СО ПОСЕБНА АНАЛИЗА НА НЕКОИ ОДБРАНИ ЗЕМЈИ)27**

Доц.д-р Јанка Димитрова, доц.д-р Благица Колева

**КВАЛИТЕТНОТО УПРАВУВАЊЕ СО ЗАЛИХИТЕ
ПРЕДУСЛОВ ЗА БРЗА И ЕФИКАСНА РЕВИЗИЈА 49**

Доц.д-р Дарко Лазаров, доц.д-р Митко Кочовски

**ЕКОНОМСКА АНАЛИЗА НА ДИРЕКТНИТЕ ЕФЕКТИ
НА ИНДУСТРИЈТА ЗА ОСНОВНИ МЕТАЛИ ВО
МАКЕДОНСКАТА ЕКОНОМИЈА 63**

Доц.д-р Стеван Габер, доц.д-р Илија Груевски

ФИНАНСИСКАТА КРИЗА ВО БРАЗИЛ И АРГЕНТИНА87

Доц.д-р Емилија Митева-Кацарски, м-р Костадинка Чабулева

**УЛОГАТА НА ЗЕМЈИТЕ ВО РАЗВОЈ ВО МЕЃУНАРОДНАТА
ТРГОВИЈА 101**

Доц.д-р Благица Колева, проф.д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска

**ЗНАЧЕЊЕТО НА СТРАТЕШКОТО МЕНАџЕРСКО
СМЕТКОВОДСТВО КАКО ПОЗИТИВЕН ИНДИКАТОР ВО
СОВРЕМЕНОТО БИЗНИС ОПКРУЖУВАЊЕ 111**

Доц.д-р Јанка Димитрова, Драгица Мицовска Шукриева

**РЕВИЗОРСКАТА ПРОФЕСИЈА ВО МАКЕДОНИЈА И ВО
СВЕТОТ123**

Татјана Теохарева- Монева, проф.д-р Ристо Фотов

ЖЕНИ ПРЕТПРИЕМАЧИ- ПРЕДИЗВИЦИ И МОЖНОСТИ.....133

Деспина Бојчева, проф.д-р Трајко Мицески ПЛАНИРАЊЕТО КАКО ПОЧЕТНА ФАЗА ЗА ФОРМУЛИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈА НА ОРГАНИЗАЦИОНИТЕ СУБЈЕКТИ (со посебен осврт на текстилната дејност) “	145
Бобан Трајковски, проф.д-р Ристе Темјановски ЛОГИСТИЧКИ ИНФОРМАЦИОНЕН СИСТЕМ И ЗНАЧЕЊЕТО ЗА СОВРЕМЕНИОТ БИЗНИС: ПОСЕБЕН ОСВРТ НА ОРГАНИЗАЦИОНА ПОСТАВЕНОСТ НА ЛОГИСТИКАТА КАЈ КБР СЕРВИСИ	155
Наташа Никовска, проф.д-р Трајко Мицески ОРГАНИЗАЦИСКАТА СТРАТЕГИЈА ВОДИЧ ЗА СОЗДАВАЊЕ И ОДРЖУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ НА ПАЗАРОТ	171
Роберт Трајковски, проф.д-р Трајко Мицески СЕЛЕКЦИЈА НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ СО ФОКУС НА ДРЖАВНА АДМИНИСТРАЦИЈА	183
Татјана Макаренкова, проф.д-р Трајко Мицески ВЛИЈАНИЕТО НА ЛИДЕРСТВОТО ВРЗ ИЗВРШУВАЊЕТО НА СТРАТЕГИЈТА НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО	195
Сашо Арсовски, проф.д-р Трајко Мицески ВЛИЈАНИЕТО НА РАКОВОДИТЕЛИТЕ ВРЗ ОРГАНИЗАЦИСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ, СО ОСВРТ НА МВР	205
Марина Панева, проф.д-р Трајко Мицески ВЛИЈАНИЕТО НА ТЕХНОЛОГИЈАТА И ИНОВАЦИИТЕ ВРЗ КРЕИРАЊЕТО НА МЕНАЏМЕНТ СТРАТЕГИЈА НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО	215
Давид Тоневски УЛОГАТА НА ЗАДОЛЖНИЦАТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА КАКО ФИНАНСИСКИ ИНСТРУМЕНТ	227
Маја Лешева ИМПЛЕМЕНТАЦИЈАТА НА ЕЛЕКТРОНСКОТО БАНКАРСТВО, НЕГОВИТЕ ПРЕДНОСТИ И НЕДОСТАТОЦИ ВО БАНКАРСКИОТ СЕКТОР ВО Р.М.	237



IMPACT OF LEADERSHIP ON PERFORMANCE OF THE COMPANY STRATEGY

T. Makarenkova³

T. Miceski⁴

Abstract

Leadership is an important feature of the modern management which affect the fulfilment of the strategic objectives of the enterprise. Therefore the manager in the organization must resemble leader.

The leader in the true sense of the word must be a person who can influence in the performance of activities of subordinates, employees, achieving strategic goals of the organization.

In this paper, in determining the meaning of the leader and the fulfillment of the strategic objectives of the company paid special attention to the characteristics, stylistic role of leader in strategic management.

Key words: *leadership, leader, manager, vision, strategic goals, enforcement of strategies, changes in the future.*

Вовед

Во пирамидата на успехот на едно претпријатие лидерството го зазема највисокото скалило. Лидерството е активност во претпријатието со чијашто помош се креираат тимови од луѓе кои заеднички, со чувство на одговорност и припадност ја постигнуваат стратегиската цел во претпријатието.

Карактеристично е да се напомене и дека лидерството е динамичен процес во кој еден поединец влијае врз останатите вработени, ги мотивира да се чувствуваат подготвени и одговорни во достигнувањето на стратегиските цели, како и во извршувањето на тие цели.

Лидерството се дефинира како способност да се влијае врз подредените за да се насочат нивните активности кон исполнувањето на целите на претпријатието. А поаѓајќи од тоа, лидерството може да се дефинира и како способност на лидерот да влијае врз работењето на подредените при исполнувањето на стратегиските цели на претпријатието. Притоа носител во извршувањето на тие цели е токму лидерството кое придонесува кон изградба на современ стратегиски пристап до пазарот.

3) Master studies, MBA – Management, Faculty of Economics, University “Goce Delchev” Shtip. tatjana.208333@ugd.edu.mk

4) Prof. trajce Miceski Ph. D, Faculty of Economics, University “Goce Delchev”- Shtip, trajko.miceski@ugd.edu.mk

Извршување на стратегијата како процес на предвидување на стратегиите во акција

Стратегискиот менаџмент е комплексна целина која е составена од повеќе фази, каде што извршувањето на стратегијата ја претставува третата фаза во процесот на стратегискиот менаџмент преку која се врши директна имплементација на сите претходни активности кои се во процесот на планирање и организирање. Извршувањето на стратегијата е процес со кој менаџерот ги преведува стратегиите во акција со помош на структурата, културата и лидерството. Притоа треба да се потенцира дека формулирањето на стратегијата не претставува гаранција за успешно извршување на стратегијата.

Тоа се две различни активности каде што формулирањето на стратегијата е претежно интелектуален процес што бара концепциска способност и способност за одлучување, додека извршувањето на стратегијата има повеќе оперативен карактер и бара повеќе техничка и комуникациска способност.

Процесот на извршување на стратегијата се разликува во зависност од големината и видот на компанијата. Но сепак, секое извршување на стратегијата ги опфаќа следниве активности: формирање нови одделенија, затворање на некои одделенија, обука на новите вработени, мотивација, унапредување, како и менување на ставовите, верувањата на вработените⁵. Овие активности очигледно значајно се разликуваат од компанија до компанија во зависност од нивните капацитети и способности.

Карактеристично е да се напомене дека извршувањето на стратегијата се одразува на целата компанија, почнувајќи од топ менаџментот, па сè до последното ниво на работници. Па поради тоа треба да се акцентира дека за успешно извршување на стратегијата се неопходни соработка и поддршка од сите нивоа на менаџментот. Како изворите кои влијаат врз менаџерот во водење на компанијата од аспект на спроведување на стратегијата можат да се издиференцираат следните:⁶

- *организациска структура,*
- *култура на компанијата,*
- *лидерството.*

5) Мицески Т. (2010), „Стратегиски менаџмент“ – УГД, Економски факултет - Штип, материјали за потсетување и интерна употреба

6) Мицески Т. (2010), „Стратегиски менаџмент“ – УГД, Економски факултет – Штип, материјали за потсетување и интерна употреба.



Првата група ги опфаќа активностите кои се поврзани со приспособување кон остварување на целите. Втората ги потенцира вредностите, ставовите и верувањата на вработените кои создаваат клима за остварување на стратегијата. А третата го претставува *лидерството*, односно стилови на работењето и способностите на менаџерите за ефикасно извршување на старегијата.

Под процесот на извршување на стратегијата секогаш се подразбира промена која зависи од применувањето на новата стратегија, зависи и од подготовката на претходните планови, политиката и климата во организацијата.

Промените предизвикуваат определени реакции, притоа типичните реакции кај луѓето спрема промените најчесто вклучуваат: одречување, игнорирање, приспособување и прифаќање на промените.

Формулирањето на стратегијата е битен елемент кој треба да се дефинира за во текот на извршувањето на стратегијата да не дојде до некои тешкотии. Притоа тоа формулирање е потребно со цел да се наведат и очекуваните промени кои можат да настанат во иднина. За да се извршат промените, консултантите и лидерите користат различни активности и техники, како што се разни видови на извештаи, изградба на тимови, трансакциони анализи и други различни пристапи.⁷

Лидерството како елемент и особен аспект за правилно и успешно извршување на стратегијата

Лидерството претставува важен елемент во спроведувањето на стратегијата на компанијата кој претставува трет важен аспект на извршувањето, кој во себе вклучува влијание врз вработените да ги извршуваат активностите поврзани со стратегијата. Квалитетот на лидерството се заснова на личните карактеристики на менаџерите, вклучувајќи такви кои се општи за ефективните лидери и опкружувањето во кое лидерството се извршува. Тоа може да се дефинира и на други начини, како на пример:⁸

- лидерството е процес и сопственост,
- лидерството меѓуперсонално влијание,
- лидерството е динамичен процес на работа во група.

7) Masic Branislav (2010) „Menadzment-principi, koncepti i procesi”, Univerzitet Singidunum, четврто изменjeno i dopunjeno izdanje, Beograd, str. 58

8) Петковски К. (2010), „Деловно лидерство”, Универзитет за лидерство и менаџмент – Скопје, стр.87

Со првата дефиниција лидерството се дефинира како процес кој вклучува користење на влијание без принуда. Лидерството е збир на карактеристики својствени за секој поединец за кој се претпоставува дека успешно ќе го примени споменатото влијание. Втората дефиниција се однесува на лидерството кое се остварува кога една личност е способна да добие согласност од друга личност за остварување на саканите цели на организацијата. А третата се однесува на влијанието на поединецот во определен период, во определен организациски контекст кон другите членови на групата своеволно да се обврзат за остварување на целите или задачите на групата.

Емпироско истражување

*Емпироското истражување*⁹ се спроведе преку анкетен прашалник, кој за овој дел се состои од три прашања, со по три понуден одговори наменети за лидерите во претпријатието и за вработените.

Добиените податоци се прикажани табеларно и графички.

Првото прашање гласи: Дали лидерите убедливо ја презентираат новата стратегија и со тоа овозможуваат навремено извршување на истата во претпријатието? Добиените одговори да, не и не знам се претставени во следнава табела.

Табела 1. Убедливо презентирање на новата стратегија од страна на лидерите за успешно извршување во претпријатието

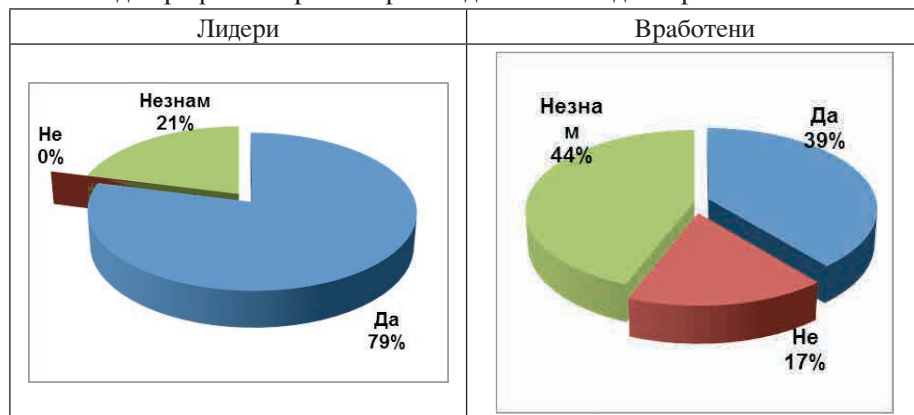
Table 1. Convincing presentation of a new strategy by the leaders of successful execution in the enterprise

Прашања	Одговори				
		Лидери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
1. Убедливо презентирање на новата стратегија од страна на лидерите за успешно извршување во претпријатието.	Да	27	79%	43	39%
	Не	0	0%	18	17%
	Незнам	7	21%	48	44%
	Вкупно	34	100%	109	100%
	C = 0,40 X ² = 38,698				

9) Ова емпироско истражување е дел од магистерскиот труд на Татјана Макаренкова, под наслов „ЛИДЕРОТ КАКО ЗНАЧАЕН ФАКТОР ВО ИЗВРШУВАЊЕТО НА СТРАТЕГИЈАТА НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО“, работена на УГД, Економски факултет - Штип

Забележуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува 38,698 и е поголема од неговата таблична вредност (5,991) што претставува гранична вредност од таблицата за χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 5%. Одговорите на лидерите и вработените и по оваа прашање не соодејствуваат.

Следи графички приказ бр.1 на добиените одговори.



Графикон 1. Убедливо презентирање на новата стратегија од страна на лидерите за успешно извршување во претпријатието
Figure 1. Convincing presentation of a new strategy by the leaders of successful execution in the enterprise

Коефициентот на контингенција изнесува 0,40 што покажува слабо-умерена поврзаност. Табеларниот приказ на добиените одговори од лидерите покажува дека тие во поголем процент сметаат дека постапуваат правилно, односно правилно и убедливо ја презентираат новата стратегија со што овозможуваат за нејзино извршување во организацијата.

Но од добиените резултати од страна на вработените се гледа дека не се потврдува основната хипотеза дека лидерот е значаен фактор во спроведувањето на стратегиите во компанијата, токму поради тоа што акетираните вработени се разликуваат во одговорите од своите лидери, бидејќи само 39% од нив сметаат дека нивните лидери соодветно и убедливо ги презентираат новите стратегии. Но сепак, не треба да се избегне фактот и дека поголем дел од вработените 44% се изјасниле односно заокружиле *не знам*, 17% од вработените се изјасниле дека не се задоволни од презентирање и од извршувањето на новата стратегија од страна на своите лидери. Но загрижува и фактот за лидерите кои 21% не се



информирани дали соодветно ја презентираат, односно немаат изградено мислење во врска со прашањето поради тоа одговараат со *не знам*.

Второто прашање гласи: Дали лидерите влијаат во создавањето на добра работна атмосфера и во подобрување на условите за работа во претпријатието? Добиените одговори *да, не и не знам* се претставени во следнава табела.

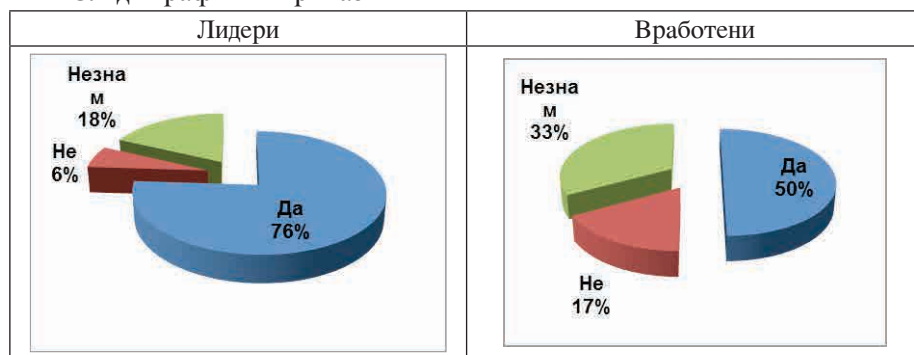
Табела 2. Влијанието на лидерите во создавањето на добра работна атмосфера и во подобрувањето на условите за работа во претпријатието
Table 2. Impact of the leaders in creation a good working environment and improving conditions in the enterprise

Прашања	Одговор				
		Лидери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
2. Дали лидерите влијаат во создавањето на добра работна атмосфера и во подобрување на условите за работа во претпријатието	Да	26	6%	54	50%
	Не	2	6%	18	17%
	Не знам	6	18%	37	33%
	Вкупно	34	100%	109	100%
$\chi^2 = 14,834$					

И овде се гледа дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 14,834 што е поголема од табличната вредност за χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 5% што изнесува 5,991. Со тоа се укажува дека одговорите на лидерите и вработените и по оваа прашање не се истоветни.

Коефициентот на контингенција има вредност од 0,26 и покажува многу слаб интензитет на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на лидерите и вработените. Од ова може да се заклучи дека не е исполнета поставената хипотеза врз која се базира ова емпирано истражување.

Следи графички приказ.



Графикон 2. Влијанието на лидерот во создавањето на добра работна атмосфера и во подобрувањето на условите за работа во претпријатието
Figure 2. The influence of the leaders in creating a good working environment and improving working conditions in the enterprise

Значи од табеларниот и од графичкиот приказ, како и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледа дека во прикажувањето на реалната ситуација: дали лидерите влијаат во создавањето на добра работна атмосфера и во подобрување на условите за работа во претпријатието се добиени различни искази на лидерите и на вработените. Иако поголем дел на лидерите (околу 76%) сметаат дека во организацијата владее пријатна работна атмосфера и соодветни работни услови од страна на раководителите, сепак вработените даваат малку поинаква слика. Според нив, работната атмосфера во организацијата и условите на коишто се нудат на работното место е на пониско ниво (околу 50%). А, 18% од лидерите и 33% од вработените имаат неутрален став по оваа прашање. Додека, пак, 6% од лидерите се изјасниле со *не*, а 17% од вработените одговориле дека во организацијата нема добра работна атмосфера и нема соодветни работни услови.

Третото прашање гласи: *Дали лидерите ги мотивираат вработените за подобро да ги извршуваат работните задачи?* Добиените одговори *да*, *не* и *не знам* се претставени во следнава табела.



Табела 3. Мотивираноста на вработените од страна на лидерите за подобро да ги извршуваат работните задачи

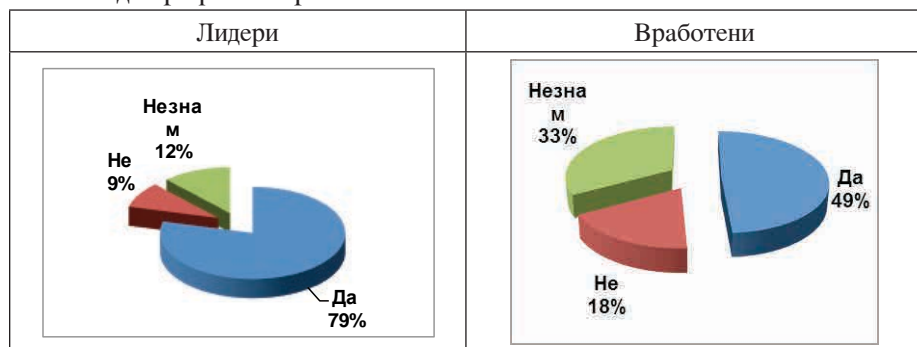
Table 3. Staff motivated by leaders to better perform their tasks

Прашања	Одговори				
		Лидери		Вработени	
		Вредности	%	вредности	%
3. Мотивираност на вработените од страна на лидерите за подобро да ги извршуваат работните задачи.	Да	27	79%	53	49%
	Не	3	9%	18	18%
	Не знам	4	12%	33	33%
	Вкупно	34	100%	109	100%
C = 0,30					
X² = 19,831					

Добиената вредност за χ^2 изнесува 19,831 што е доста поголема вредност од табличната за χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 5% ,со што се покажува дека одговорите на лидерите и вработените не соодејствуваат, а и коефициентот на контингенција ($C=0,30$) е слаб.

Најголем дел од лидерите (79%) сметаат дека ги мотивираат вработените за подобро да ги извршуваат работните задачи, како и големиот број на вработени (49%) кои го изразиле своето мислење дека нивните лидери се трудат да ги мотивираат за тие правилно да ги извршуваат работните задачи.

Следи графички приказ:



Од сумираните резултати на емпириското истражување покажува дека не се потврдува основната хипотеза дека *лидерот е значаен фактор во спроведување на стратегијата на компанијата и доколку тој се одликува со изграден вредносен систем на вистински вредности и визионерски способности, дотолку повеќе ќе биде убедителен кај*



вработените за успешно извршување на стратегијата на организација. Затоа е потребно континуирано оспособување на лидерите за подобрување на перформансите, раководењето и работењето.

Заклучок

Лидерството претставува значаен фактор во извршувањето на стратегијата што прозлегува од неговите лидерски способности, а не од моќта и власта што ја има со тоа што е на раководна позиција во претпријатието.

Тоа претставува клучен сегмент во спроведување на стратегиите како начин преку кој ќе се извршат стратегиските цели и насоки на каде треба да се движи компанијата.

Притоа за лидерството да има главна функција во извршувањето на стратегиите тоа треба да биде носител на промените, развојот и соработката помеѓу вработените.

Но, истражувањето покажа дека во истражуваните претпријатија вработените иако сметаат дека лидерите се значаен фактор во спроведување на стратегијата на компанијата сепак не настапуваат убедливо кај вработените за успешно извршување на стратегијата на организација. Затоа е потребно нивно континуирано оспособување за подобрување на перформансите, раководењето и работењето.

Успешното лидерство зависи од исполнувањето на одредени предуслови без кои не би постоело да се извршат стратегиските определби на компанијата. Всушност, оваа важна компонента лидерството ја постигнува преку воспоставување на кординација и влијание на сите нивоа во компанијата.

Користена литература

- [1]. Мицески Трајче (2010), „Стратегиски менаџмент” –УГД, Економски факултет – Штип, материјали за потесетување и интерна употреба
- Петковски Константин (2010), „Деловно лидерство”, Универзитет за лидерство и менаџмент – Скопје,
- [2]. Masic Branslav (2010), “Menadzment-principi, koncepti i procesi” Univerzitet Singidunum, четврто izmenjeno i dopunjeno izdanje, Beograd
- [3]. Ivancevic J. Konopaske R. Mateson M (2005) „Organizacional Behavior and Managment,, Boston, Schermenrhorn J Hunt J. Osborn R (2005) „Organizational Behavior, New York:John Wiley & Sons
- [4]. Wren Daniel A. Daniel Dan Voich Jr. (1994), „ Management, Process, Structure and Behavior, (Menadzment: proces, struktura i ponasanje, Poslovni sistem, Grmec” –A.D.”Privredni pregled”, Beograd),